



© Katharina Schiffl

### Strategie

In der Unternehmensberatung vertritt Philipp Belcredi einen systemischen Ansatz.

**medianet:** Erzeugt das nicht zusätzliche Konflikte und Verzögerungen?

**Belcredi:** Sich mit dieser Unterschiedlichkeit der Sichtweisen zu beschäftigen, kostet zwar vordergründig auch etwas Zeit, erspart beiden Seiten aber andererseits später im Arbeitsprozess ein mehrfaches dieser Zeit, um Überraschungen, Missverständnisse, daraus entstandene Fehlleistungen und Konflikte wegen unterschiedlicher Erwartungen wieder auszugleichen und zu korrigieren.

Wenn Auftraggeber und Auftragnehmer, Chef und Mitarbei-

dass viele Führungskräfte nur in Geldbudgets denken, nicht aber in der Dreiecksbeziehung und wechselseitigen Abhängigkeit von Zeit, Geld und Qualität.

**medianet:** Wo muss man ansetzen, um den Zeitfaktor stärker in die Planung mit einzubeziehen?

**Belcredi:** Wie es im Projektmanagement schon üblich ist, kann ich auch als Führungskraft im operativen Tagesgeschäft bei allen Vorhaben und Projekten konsequent nach der *Zeitachse* fragen. Wie viel Zeit nimmt das in Anspruch? Bis wann schaffen Sie das? Und nachdem normalerweise nicht für jede Zusatzaufgabe auch zusätzliche Arbeitskraft rekrutiert werden kann, muss ich darauf achten, was sich im vorhandenen Zeitbudget realistisch ausgeht, ob und welche Dinge nach hinten gereiht oder aus der bisherigen Planung herausgenommen werden müssen oder ob eventuell Synergien gebildet und genutzt werden können. Um in der Führungs- und Managementarbeit gut mit Zeit umgehen zu lernen, muss man Zusammenhänge erkennen, sie in ein Verhältnis zu den begrenzten Ressourcen setzen und mehrere Schritte vorausdenken.

**medianet:** Das erfordert aber mehr Abstimmung, Kommunikation und auch Zeit.

**Belcredi:** Ja, aber in einem System hängt eben alles zusammen und jedes Einschleusen von Ungeplantem in einen Arbeitsprozess erzeugt – wie bei einem Produktionsprozess – Verzögerungen und Staus in anderen Bereichen. Wenn ich Geld genau budgetiere und Zeit nicht, ist die Wahrscheinlichkeit ziemlich groß, dass es mich am Ende mehr kosten wird. Nicht auf den ersten Blick. Es gibt halt in

Controlling-Sheets selten Zeilen oder Positionen für Kosten, die wegen Doppelgleisigkeiten oder Kollateralschäden entstanden sind. Selten wird angeführt, was es gekostet hat, dass jemand ein bestimmtes Ziel nicht erreicht hat, weil er ein anderes priorisiert hat. Den Umgang mit Priorisierung wirklich bewusst zu lernen und auszuüben, ergibt eine andere Managementqualität als situatives Agieren.

**medianet:** Gibt es weitere Vorteile, abgesehen von der Vermeidung zusätzlicher Kosten?

**Belcredi:** Ja. Führungskräfte erkennen zum Beispiel, nach welchen Kriterien die Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, Aufgaben bevorzugen und welche Dauer sie für deren Erledigung als notwendig erachten.

Bei diesen beiden Punkten kristallisieren sich erstaunlich oft schon vor Arbeitsbeginn sehr unterschiedliche Sichtweisen heraus. Die Zeit, die eine Führungskraft oder der Auftraggeber für einen bestimmten Arbeitsprozess bemisst, muss mit jener, die ein Mitarbeiter dafür zu brauchen meint, überhaupt nicht übereinstimmen.

*Es zahlt sich aus, jene Ressource in den Fokus der Planung zu stellen, die am eindeutigsten limitiert ist, und das ist die Zeit.*

Philipp Belcredi

”

*Wenn man zusätzliche Arbeiten in ein voll verplantes Zeitbudget hineinpackt, muss etwas anderes entweder verschoben oder sogar gestrichen oder es müssen Synergien gebildet werden. Denn der Tag hat nur 24 Stunden.*

“

ter, Kollege und Kollege usw. von Anfang an auch gemeinsam über die für eine Arbeit notwendige Zeit im Austausch sind, lernen die beiden einander besser kennen und einzuschätzen. Und sie professionalisieren dabei ihre Arbeit um eine entscheidende Dimension, die Zeit.